

LM

LEADERSHIP & MANAGEMENT

Conoscere, Capire, Anticipare

RIVISTA ITALIANA DI INFORMAZIONE MANAGERIALE

PUBBLICAZIONE MENSILE - ANNO I - NUMERO 10 - NOVEMBRE 2011 - EURO 6,90



**Tiriamo
le somme
e pensiamo
al futuro**

EDITORE: TECNA EDITRICE - ROMA - TRIBUNALE DI ROMA 387 DEL 7/10/2010 - ISSN 2037-965X
P.I. SPED. ABB. POSTALE - D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N° 46) ART. 1, COMMA 1 - DCB ROMA



ISSN 2037-965X

9 772037 965003

10010

DALLO STUDIO AL MONDO DEL LAVORO

L'inserimento dei neoassunti nel mondo del lavoro rappresenta una specifica e delicata "fase di passaggio". Le organizzazioni sono spesso "distratte" e non operano al fine di rendere questo momento iniziale un positivo imprinting per il giovane il quale, dal suo punto di vista, può avvertire di non avere risposte alle sue necessità di base. Quali sono le principali dinamiche a cui è consigliabile dare attenzione per gestire la meglio tale "fase di passaggio"?

**Andrea Castiello
d'Antonio**

Professore
Straordinario
Università Europea
di Roma, Facoltà di
Psicologia, Ambito
Psicologia del
Lavoro & delle
Organizzazioni.
Consulente di
Management e
G.R.U. Psicologo
clinico e giuridico

Uno dei momenti più impegnativi della vita adulta è rappresentato dalla fase di passaggio dalle esperienze di studio - intese in senso lato - alle realtà di lavoro.

Si tratta di una realtà che investe praticamente tutte le persone che accedono ad attività produttive ma, al contempo, essa rappresenta una fase molto studiata in ambiti accademici, ma poco praticata e seguita nelle realtà organizzative, sia pubbliche che private. In questo articolo sarà discussa la tematica dell'incontro individuo-organizzazione, ponendosi dal punto di vista del soggetto che fa il suo ingresso in tale nuovo, "mondo", e - nella parte finale - saranno proposte alcune considerazioni in merito al "come" le organizzazioni potrebbero rendere tale passaggio maggiormente produttivo per loro stesse e per le persone che vi entrano.

L'attuale situazione socioeconomica rende facilmente visibile la maggiore difficoltà che qualunque persona oggi incontra nel prendere contatto con il cosiddetto "mondo del lavoro". Vorrei qui ricordare le esperienze svolte negli, ormai lontani, Anni Novanta in una situazione sociale ed occu-

pazionale nella quale i laureati in determinate discipline - soprattutto ingegneria, informatica e scienze statistiche ed attuariali, ma anche in materie più vicine all'ambito cosiddetto "umanistico", come giurisprudenza ed economia & commercio - avevano (certamente non tutti, ma i migliori sicuramente sì) la possibilità di scegliere l'organizzazione in cui entrare. In specie, i laureati in ingegneria erano contattati e spesso "prenotati" dai grandi gruppi italiani che li "corteggiavano" nel verso senso della parola e proponevano loro percorsi di inserimento organizzativo molto elaborati. Poteva accadere una situazione in cui l'azienda avvertiva, spesso con sofferenza, di trovarsi in una posizione di dipendenza dal neolaureato: ciò sovvertiva le vecchie logiche del mondo del lavoro, ancor più in quanto questa situazione di dipendenza si

attuava nei confronti di un giovane al suo primo inserimento nel mondo produttivo. Le reazioni a tale stato di cose non furono tutte positive e costruttive. E' sufficiente citarne alcune: (a) le DPO (Direzione Personale & Organizzazione) delle organizzazioni private che ricercavano tali neolaureati erano portate a "vendere" le posizioni e i ruoli, causando in numerosi casi delle forti disillusioni al neolaureato che - una volta entrato - si vedeva intorno un ambiente del tutto differente; (b) gli stessi neolaureati potevano essere indotti ad assumere un atteggiamento di supponenza ed alterigia proprio a causa di questo serrato "corteggiamento", mentre altri - più legati alle leggi della domanda-offerta e maggiormente motivati in termini retributivi - iniziavano un lungo percorso di entrate e uscite dalle imprese; (c) infine, una volta entrati, questi "giovini signori" erano, per l'appunto, percepiti con una forte carica di invidia da parte degli "anziani" che li vedevano giungere in pompa magna, magari ottenendo situazioni contrattuali che loro stessi non avrebbero nemmeno osato chiedere ai loro tempi.

Se ciò è stato reso possibile dalle condizioni di mercato occupazionale circa venti anni fa, oggi la situazione è diametralmente opposta. Rispetto agli iter di accoglimento dei neoassunti che i maggiori gruppi industriali dedicavano ai loro giovani laureati negli Anni Ottanta e Novanta - iter che spesso avevano ampiezza di molti mesi, in aula, e con visite agli stabilimenti - oggi la "socializzazione al lavoro" sembra scomparsa nella mente di molti professional delle DPO, abolita a causa di alcuni fattori rilevanti. Da un lato, la progressiva impossibilità di organizzare gruppi di neo-assunti sufficientemente numerosi per dare vita alle sessioni di accoglimento (ma questa a me pare soprattutto un alibi, dato che l'accoglimento può essere effettuato anche con piccoli gruppi di 4 o 5 persone), dall'altra le riduzioni di budget che hanno tagliato i fondi da spendere per le attività formative. Ma, su tutto, campeggia un nuovo "or-

dine di scuderia" che si è diffuso fortemente nel mondo delle aziende esposte al mercato ed alla competizione: il nuovo arrivato deve essere posto, al più presto, in condizioni di "produrre!". Tale nuovo imperativo, in sé e per sé comprensibile, uccide la formazione di ingresso e, con essa, una serie di possibilità che l'impresa avrebbe nelle proprie mani per prevenire futuri problemi individuo-azienda e gestire al meglio le carriere.

Vediamo, ora, la situazione dal punto di vista del giovane neo assunto.

Il neoassunto, diplomato o laureato, si presenta sul mondo del lavoro con il legittimo desiderio di vedersi correttamente utiliz-

zato, di mettere finalmente in pratica ciò che ha studiato, di conoscere la realtà organizzativa e di sentirsi apprezzato e riconosciuto per quelle che sono le competenze di base che già possiede e l'apporto operativo al lavoro che crede di poter offrire. E fin qui tutto ciò sembrerebbe coerente con le aspettative dell'organizzazione, e potrebbe non far sorgere alcuna perplessità a tutti coloro che considerano le aziende dei sistemi aperti, sostanzialmente "razionali" e finalizzati in maniera realistica verso gli obiettivi. Ma le organizzazioni lavorative sono tutt'altro che organismi razionali e i desiderata, una volta concretizzati, possono dar luogo ad innumerevoli reazioni di rigetto da parte dell'ambiente. Alcune delle difficoltà che il soggetto esplicita nell'inserirsi nelle organizzazioni di lavoro - tra quelle che ricorrono più di frequente - sono patrimonio comune di chi, almeno una volta, si sia impegnato in quell'interessante esercizio professionale che è rappresentato dalle interviste di accoglimento, ma anche dalle interviste di uscita (dato che, nei casi più gravi di negativo adattamento tra persona e lavoro, la prima recede dal proprio progetto e lascia - o si fa estromettere - dall'organizzazione). Ma non è sempre facile individuare le reali cause che possono spingere i neoassunti ad abbandonare - fisicamente o "psicologicamente", cioè interrompendo il "contratto psicologico" con l'impresa - il proprio ruolo. Tali soggetti, intervistati



in piccoli gruppi omogenei e sollecitati ad esporre le principali difficoltà incontrate nell'inserimento lavorativo, tendono a sintetizzare nei modi sotto riportati il loro vissuto:

- un iniziale effetto shock nell'impatto con la (quotidiana) vita d'azienda, percepita molto lontana rispetto alle attese iniziali e/o alle informazioni ricevute in sede di iter selettivo. Anche se il cosiddetto "effetto-sorpresa" nell'inserimento organizzativo è ritenuto fisiologico, appare ben diversa la sensazione di spaesamento e confusione vissuta da molti giovani al loro primo impatto con la vita di lavoro;
- la mancanza, o l'a-sistematicità, di un vero e proprio programma di accoglimento, a volte addirittura sostituito dall'esibizione di atteggiamenti di sfida - il triste rituale dell'imposizione di un periodo di "gavetta" - e dall'inserimento nelle attività meno interessanti, secondo una logica che sembra davvero richiamare il peggiore ambiente militare, con i suoi patologici "riti di passaggio". Insieme a tale considerazione vorrei sottolineare la pericolosità degli atteggiamenti di invidia generazionale che possono essere visualizzati da parte degli "anziani" d'azienda verso i più giovani;
- un ambiente povero di comunicazioni ed informazioni, perlopiù dovuto ad uno stile di leadership del superiore diretto di genere direttivo-autoritario, oppure permissivo-lassistista. Al proposito, è da notare che proprio di recente sono emersi, nell'ambito della psicologia sociale nordamericana, ulteriori conferme relativamente alla "potenza" distruttiva che hanno certi stili di leadership nel favorire episodi di bullismo, mobbing e violenza organizzativa;
- il peso incombente di strutture fortemente verticalizzate e culture dominanti gerarchiche - di tipo normativo e burocratico (ciò si nota soprattutto negli ambienti della Amministrazione Pubblica) - che determina il frantumarsi delle immagini dell'impresa incautamente "vendute" al neoassunto durante la selezione. In tali casi, è bene notare che il privilegio di essere stati inseriti in un ambiente in cui il "posto di lavoro" è, ancora, "sicuro", non costituisce un motivo sufficiente a rendere la vita di lavoro del giovane soddisfacente e serena;
- nel mondo delle aziende private il soggetto scopre ben presto che gli iter di sviluppo professionale sono, di fatto, assai più farraginosi rispetto alle attese e, in tal modo, tutti coloro che sono motivati dallo sviluppo delle conoscenze - magari dopo essere stati ampiamente istruiti, durante gli anni universitari, sull'importanza del "knowledge worker" - si trovano a vivere in una realtà

statica e ripetitiva. Ciò può essere rinforzato dalle "voci di corridoio" sull'impossibilità del "fare carriera", materializzando lo spettro della gerontocrazia;

- la vacuità o, all'opposto, l'estrema prescrittività delle mansioni svolte, che comunque risultano sottodimensionate rispetto alle capacità tecniche-concettuali che il soggetto ritiene di possedere;
- la forte pressione esercitata al fine di uniformare al più presto, culturalmente, il nuovo venuto, per indurlo ad acquisire comportamenti organizzativi congruenti con le norme e valori del gruppo di lavoro. Credo qui importante sottolineare che è del tutto utopistico pensare di poter "risanare" un ambiente professionale demoralizzato inserendovi uno o due neoassunti bravi e motivati: esiste un noto fenomeno, denominato "pressione sociale" che fa sì che siano più frequentemente i nuovi presunti ad adattarsi all'ambiente, e non viceversa.

Per i motivi ora esposti, l'accoglimento dei neoassunti nelle organizzazioni è da sempre un ambito di stretta pertinenza della psicologia del lavoro e di ciò che era un tempo la Industrial Psychology, la psicologia industriale della metà del Novecento. Il motivo per cui gli psicologi occupazionali - ma anche i sociologi del lavoro, gli analisti di organizzazione e i responsabili del personale più illuminati - si devono - o si dovrebbero! - occupare di tale argomento è in ciò che può essere sintetizzato con la frase seguente: nessuno è nato per il lavoro dipendente! E' da questa considerazione che si deve partire per riflettere sulle opportunità e sulle "trappole" che incontra colui che muove i primi passi in azienda, e sulle azioni, ben ponderate, che una sana direzione delle risorse umane dovrebbe attivare per rendere, appunto, positivo e costruttivo l'incontro tra essere umano e mondo del lavoro.

Dunque, di cosa ha bisogno il neoassunto entrando nel mondo del lavoro? L'inserimento nel lavoro è stato tal-

volta descritto come una "danza tra attori organizzativi". Esso è senza dubbio un vero e proprio confronto di attese reciproche, ma anche una transizione psicosociale, e un progressivo bilanciamento dei bisogni, motivazioni e desideri del giovane rispetto alla "dura realtà" che incontra dopo - non dimentichiamolo - aver concluso un lavoro che ben conosceva: il lavoro di studiare!

Ben sappiamo fino a che punto le aspettative dei giovani - con i desideri e le speranze che si muovono sotto di esse - possono risultare elevate, addirittura del tutto starate rispetto alle attuali realtà del lavoro pubblico e privato: è quasi inevitabile che si manifesti un certo sentimento di delusione, promosso anche dall'impatto con contesti socio-organizzativi non sempre facili. Sicuramente, l'eventuale attesa di essere accolti e simbolicamente "abbracciati" con un caloroso benvenuto da parte di superiori e colleghi può andare delusa in un mondo in cui i climi di lavoro sono non di rado tesi, stressati e competitivi - come nelle imprese private - oppure lassisti, disorganizzati e non meritocratici, come purtroppo ancora accade in una buona parte della nostra amministrazione pubblica. Dunque, il neoassunto non lo sa, ma dovrebbe mettere in azione il proprio senso di realtà, - ed essere supportato in tale direzione dall'organizzazione e dai superiori diretti - cercando di percepire in modo realistico l'ambiente socio-organizzativo e professionale che lo circonda, allo scopo di comprendere (senza subito giudicare) l'ambiente in cui è inserito, le sue leggi più o meno esplicite, le regole di base, le abitudini, i codici di comunicazione, i rituali e i simboli.

Ecco allora emergere il motivo che sta alla base della necessità di sapere effettuare - da parte organizzativa - un corretto iter di inserimento al lavoro (che non significa certamente da-

re semplicemente al neoassunto copia del contratto e libretto di benvenuto, quando ciò avviene, e non è frequente! Ma ben altro). Ciò che si concretizza nell'incontro tra persona ed organizzazione rimane spesso poco visibile, direi implicito: ma se ne vedranno gli effetti a distanza di qualche tempo. Da parte del neoassunto si avvia un processo di ristrutturazione cognitiva, affettiva e relazionale, che incide notevolmente sul senso di sé, sulla fiducia e sull'identità personale. Sorpresa, spaesamento, momenti di entusiasmo e di sconforto, noia per i tempi lunghi di concreta attivazione sul lavoro, oppure paura di commettere errori lì ove i giovani sono soggetti al principio Tuffati in acqua e nuota!, tutto ciò permea la mente ed il cuore del giovane il quale tutto vorrebbe fuorché trovarsi in una situazione di ambivalenza emotiva nei confronti del lavoro. E l'ambivalenza - dobbiamo dirlo con forza - è la norma nel rapporto individuo-organizzazione, dato che chiunque, una volta che "dipende" da una realtà istituzionale che può percepire più o meno realisticamente o fantasticamente, sviluppa una miscela di amore e odio verso l'ambiente che gli sta intorno. Tanto è vero che uno dei compiti più difficili per le persone che lavorano nelle strutture gerarchiche finalizzate sta nel trovare "la giusta distanza" tra loro stesse e la realtà istituzionale. Inoltre, fin troppo spesso l'organizzazione si mostra in modo contraddittorio al nuovo venuto, soprattutto rispetto al modo in cui regola la sua vita quotidiana e comunica se stessa e, più specificamente, le proprie attese. Ben presto ci si rende conto che non esiste una organizzazione razionale (un'azienda-orologio) così come è difficile mantenere un atteggiamento lucido e razionale nei confronti delle richieste spesso incongruenti e contraddittorie (talvolta dei veri doppi messaggi) che provengono da capi e colleghi. Dunque è chiamata in causa la capacità del nuovo arrivato di posizionarsi emotivamente ad una giusta distanza dall'organizzazione: non troppo dentro, per non esserne fagocitato, con l'ansia di smarrire la propria identità, ma non troppo lontano, per non essere emarginato, vivendo l'angoscia dell'esclusione e dell'abbandono.

Sul processo e sulle dinamiche sopra sinteticamente illustrate dovrebbe "vegliare" una DPO, o Direzione HR, matura e consapevole, meno assillata dalla gestione contrattuale ed amministrativa, e più protesa a gestire, invece, il vero, reale, umano e sociale rapporto tra persone e realtà di lavoro. ■